

**PENGARUH KEPIMPINAN KARISMATIK PENGETUA
KE ATAS MOTIVASI GURU**

NORLELA BINTI ALI

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011**

**PENGARUH KEPIMPINAN KARISMATIK PENGETUA
KE ATAS MOTIVASI GURU**

NORLELA BINTI ALI

**KERTAS PROJEK SARJANA YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE
OF ARTS AND SCIENCE, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI
SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN UNTUK IJAZAH
SARJANA SAINS (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011**

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya saya jelaskan sumbernya.

Tarikh: 15 April 2011

Tandatangan:
Nama: Norlela binti Ali
No. Matrik: 805301



**Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN PROJEK SARJANA
(Certification of Masters Project)**

Saya yang bertandatangan di bawah, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

NORLELA BINTI ALI (NO. MATRIK : 805301)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

PENGARUH KEPIMPINAN KARISMATIK PENGETUA KE ATAS MOTIVASI

GURU.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Dr. Ishak Sin**
(Name of Supervisor)

Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : **30 April 2011**
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek ini adalah sebagai memenuhi sebahagian keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan salinan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan (Sekolah Siswazah Awang Had Salleh), UUM College of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan dan penggunaan ke atas keseluruhan atau penggunaan ke atas sebahagian daripada kertas projek ini tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dean (Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences),
UUM College of Arts and Sciences,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok,
Kedah Darul Aman.**

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillah, bersyukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kasih dan rahmatNya saya dapat menyempurnakan kajian ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dr. Ishak Bin Sin selaku penyelia akademik atas bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang tempoh saya menyiapkan kajian ini. Segala kegigihan dalam memberikan bantuan, komen, dan cadangan yang membina telah memberikan keyakinan kepada saya dalam menghasilkan kajian ini dengan sempurna.

Ucapan terima kasih tidak terhingga buat para pensyarah yang tulus ikhlas mencurahkan ilmu, para pengetua dan guru sekolah-sekolah menengah daerah Simunjan yang sudi memberikan kerjasama mendapatkan maklumat kajian, serta pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang membantu memudahkan urusan menyiapkan kajian ini.

Sekalung kasih saya sematkan khusus buat suami, Mohd Munaim bin Mahmud yang sentiasa memberikan inspirasi, kekuatan dan sokongan. Juga teristimewa buat ibu, ayah, serta ahli keluarga atas doa restu dan motivasi yang diberikan. Akhir sekali, ucapan terima kasih buat rakan-rakan sejawat serta rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memberikan semangat, dorongan dan bantuan dalam menyiapkan kajian ini.

Semoga segala usaha ini diberkati Allah S.W.T dan hasil kerja ini dapat memberikan manfaat kepada orang lain.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan karismatik pengetua ke atas motivasi guru-guru sekolah menengah di daerah Simunjan. Selain itu, kajian juga berhasrat untuk mengetahui perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Seramai 100 orang guru dari 4 buah sekolah menengah di daerah Simunjan yang dipilih secara rawak terlibat dalam kajian ini. Kaedah penyelidikan adalah menggunakan reka bentuk tinjauan rentasan dan soal selidik terpiawai. Alat ukur *Conger-Kanugo Scale of Charismatic Leadership* oleh Conger *et al.* (1997) digunakan bagi mengenal pasti kepemimpinan karismatik guru besar dan soal selidik *Achievement Motives Scale-Revised* (AMS-R) oleh Lang dan Fries (2006) bagi mengukur tahap motivasi guru. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Analisis statistik yang digunakan dalam kajian ialah ujian-t bagi menguji tahap motivasi guru berdasarkan jantina, ujian ANOVA satu hala bagi menguji tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar dan ujian regresi *stepwise* bagi menguji pengaruh kepemimpinan karismatik guru besar ke atas motivasi guru. Berdasarkan analisis data, hasil kajian menunjukkan kepemimpinan karismatik pengetua mempunyai pengaruh ke atas motivasi guru (Sebanyak 75.9%, iaitu 70% adalah dari dimensi sensitif terhadap alam sekitar dan 5.9% adalah dari dimensi tingkah laku luar biasa). Motivasi guru-guru pula didapati tinggi, namun tidak dapat perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar.

THE INFLUENCE OF THE PRINCIPALS' CHARISMATIC LEADERSHIP ON TEACHERS' MOTIVATION.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the influence of the charismatic leadership of the principal on teachers' motivation at Simunjan secondary schools. In addition, the study also to determine the differences of teachers' motivation level based on gender and teaching experience. A total of 100 teachers from four secondary schools at district Simunjan randomly selected in this study. A cross-sectional survey design and standardized questionnaires were utilized in this study. Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership by Conger et al. (1997) was used to measure charismatic leadership of principals and Motives Achievement Scale-Revised (AMS-R) by Lang and Fries (2006) was used to measure teachers' motivation level. Data collected were analyzed using the SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences). The statistical analysis used in this study was the t-test, to investigate the difference of motivation level of teachers based on teachers' gender. One way ANOVA was used to test the difference of teachers' motivation level based on teaching experience. Stepwise regression analysis was utilized to test the influence of the principal charismatic leadership on teachers' motivation. Based on data analysis, result showed that the charismatic leadership of the principals have a positive effect on teachers' motivation by 75% (seventy percent was the sensitive to the environmental dimension, and 5.9% was extraordinary behavior dimension. The motivations of teachers' were found to be high but there was no difference of teachers' motivation based on teachers' gender and teaching experience.

SENARAI KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
SENARAI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	ix

BAB I: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Pernyataan Masalah	3
1.3	Objektif Kajian	5
1.4	Soalan Kajian	5
1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Kerangka Kajian	6
1.7	Kepentingan Kajian	7
1.8	Batasan Kajian	8
1.9	Definisi Operasi	9
	1.9.1 Kepimpinan Karismatik	
	1.9.2 Motivasi Pencapaian	
	1.9.2.1 Harapan Untuk Berjaya	
	1.9.2.2 Takut Untuk Gagal	
1.10	Rumusan	11

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	12
2.2	Konsep Kepimpinan	12
2.3	Teori-teori Kepimpinan	14
2.3.1	Teori Sifat (tret)	
2.3.2	Teori Tingkah Laku Kepimpinan	
2.3.3	Teori Pendekatan Kepimpinan Baru	
2.4	Teori Kepimpinan Karismatik	25
2.5	Teori-teori Motivasi	30
2.5.1	Teori Hierarki Keperluan Maslow	
2.5.2	Teori <i>Two-Factor</i> Herzberg	
2.5.2	Teori Motivasi Pencapaian McClelland	
2.6	Dapatan-dapatan Kajian	38
2.6.1	Dapatan Kajian Berkaitan Kepimpinan Karismatik	
2.6.2	Dapatan Kajian Berkaitan Motivasi	
2.6.3	Dapatan Kajian Pengaruh Kepimpinan Karismatik Pengetua Ke Atas Motivasi Guru	
2.7	Rumusan	47

BAB III : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	48
3.2	Reka Bentuk Kajian	48
3.3	Populasi dan Pensampelan	49
3.4	Instrumen Kajian	50
3.5	Kajian Rintis	52
3.6	Prosedur Memungut Data	54
3.7	Prosedur Menganalisis Data	54
3.7.1	Kaedah Pengkodan Data	

3.7.2	Statistik Diskriptif	
3.7.3	Statistik Inferensi	
3.8	Rumusan	58
 BAB IV : KEPUTUSAN KAJIAN		
4.1	Pendahuluan	59
4.2	Profil Responden	60
4.3	Analisis Diskriptif Alat Ukur	63
4.3.1	Analisis Diskriptif Dimensi Kepimpinan Karismatik Pengetua	
4.3.2	Analisis Diskriptif Motivasi Guru-guru	
4.4	Pengujian hipotesis	64
4.5	Rumusan	68
 BAB V: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pendahuluan	70
5.2	Ringkasan Kajian	70
5.3	Dapatan dan Perbincangan	72
5.3.1	Pengaruh Kepimpinan Karismatik Pengetua Ke Atas Motivasi Guru	
5.3.2	Tahap Motivasi Guru Berdasarkan Jantina dan Pengalaman Mengajar	
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	77
5.5	Cadangan Kajian Masa Depan	80
5.6	Rumusan	81

RUJUKAN	82
LAMPIRAN A: SOAL SELIDIK	89
LAMPIRAN B: SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA	93
LAMPIRAN C: SURAT KEBENARAN JPN SARAWAK	95

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Halaman
Jadual 2.1	Tret-Tret Kepimpinan dan Kategorinya Berdasarkan Kajian-kajian.	16
Jadual 3.1	Taburan Populasi dan Sampel Kajian	50
Jadual 3.2	Pecahan Jumlah Soalan Instrumen Soal Selidik	52
Jadual 3.3	Skor dan Persetujuan Terhadap Pernyataan Item	52
Jadual 3.4	Keputusan Kajian Rintis	54
Jadual 3.5	Pengkelasan Min	57
Jadual 4.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina.	60
Jadual 4.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur.	61
Jadual 4.3	Taburan Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik	61
Jadual 4.4	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar.	62
Jadual 4.5	Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Dengan Pengetua.	63
Jadual 4.6	Analisis Diskriptif Dimensi Kepimpinan Karismatik Pengetua	64
Jadual 4.7	Analisis Diskriptif Motivasi Guru-guru	64
Jadual 4.8	Ujian Regresi Stepwise Pengaruh Kepimpinan Karismatik Pengetua Ke Atas Motivasi Guru	66
Jadual 4.9	Ujian-t Perbandingan Tahap Motivasi Guru-guru Berdasarkan Jantina	67
Jadual 4.10	Ujian ANOVA Perbandingan Tahap Motivasi Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar	67
Jadual 4.11	Ringkasan Hasil Dapatan Kajian Bagi Pengujian Hipotesis	69

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Halaman
Rajah 1.1	Kerangka Kajian	7
Rajah 2.1	Kepimpinan Grid Blake dan Mouton.	23
Rajah 2.2	Peringkat Kepimpinan Karismatik	27
Rajah 2.3	Hierarki Keperluan Maslow	32
Rajah 2.4	Teori Two-Factor Herzberg	35
Rajah 4.1	P-P Plot Ujian Normaliti Kepimpinan Karismatik	65
Rajah 4.2	Scatterplot Ujian Linear Kepimpinan Karismatik	65

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Institusi pendidikan di Malaysia merupakan satu landasan dan pemangkin bagi melahirkan generasi intelek seterusnya mewujudkan kecemerlangan dalam bidang pendidikan seiring dengan perkembangan pendidikan bertaraf dunia. Perkara ini dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, yang termasuk dalam rancangan Malaysia Ke 9 (RMK-9), yang menerangkan agenda penting kerajaan dalam membangunkan satu sistem pendidikan bertaraf dunia melalui pembangunan modal insan yang bersifat menyeluruh, progresif, bermoral dan beretika tinggi selain daripada melahirkan modal insan berpengetahuan dan berkemahiran.

Seterusnya, hasrat kerajaan ini dinyatakan sekali lagi dalam Rancangan Malaysia ke-10 (RMK-10) dalam Bab 5, iaitu Membangun Dan Mengekalkan Modal Insan Bertaraf Dunia yang menekankan tentang membangun, menarik dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia yang merupakan prasyarat penting bagi mencapai hasrat negara menjelang tahun 2020, kerana modal insan merupakan pelaburan terpenting bagi pembangunan sesebuah negara dan menjadi teras kepada inovasi dan ekonomi berpendapatan tinggi yang produktif. Untuk mencapai matlamat ini sekolah-sekolah diharap dapat melaksanakan program-program pendidikan yang mampu merealisasikan hasrat tersebut. Bagi menjayakan program ini, guru-guru diberi

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Abdul Kudus Abu Bakar. (2000). *Kepemimpinan transformasi : Hubungannya dengan kepuasan kerja dan motivasi guru*. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2008). *Panduan menggunakan teori motivasi di tempat kerja*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Ahmad Naim Jaafar. (2006). *Membina karisma*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd
- Ainon Mohd. (2005). *Teori dan teknik kepimpinan: panduan aplikasi di tempat kerja*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Ainon Mohd & Abdullah Hassan. (2001). *Bakat dan kemahiran memimpin*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd
- Armstrong, M. (2004). *How to be an even better manager*. (6th ed.). London: Kogan Page.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), m.s. 55-73.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (4th ed.). New York: Free Press.
- Bennell, P. & Akyeampong, K. (2007). Teacher motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia. DFID Educational Paper No. 71. London: DFID. Retrieved 30 November 2007.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Research Report July 2004. United Kingdom: Centre for Leadership Studies, University of Exeter
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), m.s. 554–571.
- Bowditch, J.L & Buono, A.F. (2005). *A premier in organizational behaviour*. (6th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Bush, T. & Burnham, J.W. (1994). *The principles of educational management*. UK: Longman Group Ltd.
- Che Noh Muda. (1995). Hubungan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru sekolah berasrama penuh di Wilayah. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan*. McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd
- Conger, J.A. (1985). Charismatic leadership in business: an exploration study. Disertasi Doktor Falsafah. Boston: Harvard Business School.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Management Series.
- Conger, J.A. (1991). Inspiring others: the language of leader-ship. *The Executive*, 5(1), m.s. 31-45.
- Conger, J.A., & Kanungo. R.N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 1987, 12, (4), m.s. 637-647.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. Dlm. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (Eds.), *Charismatic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Management Series.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J.A, Kanungo, R.N, Menon, S.T, & Purnima Mathur. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanugo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), m.s. 290-302.
- Daft, R.L. & Pirola-Merlo, A. (2009). *The leadership experience*. (1st ed.). Australia: Cengage Learning
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. London: Sage Publication.
- Dubrin, A.J. (2010). *Leadership: research findings, practice, and skills*. (6th ed.). South Weston: Cengage Learning.
- Ebrahimi, B.P. (1999) Managerial motivation and gender roles: a study of females and males in Hong Kong. *Women In Management Review*, 14(2), m.s. 44-53.
- English, F.W. (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. 2 (L-Z). Sage Publications Inc.

- Fiol, C.M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3), m.s. 449-482.
- Fraenkel, J.R., & Wallen, N.E. (1996). *How to design and evaluate research*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Furnham, A. & Petrides K.V. (2006). Deciding on promotions and redundancies promoting people by ability, experience, gender and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), m.s. 6-18.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, (6th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harter, J.K, Schmidt, F.L., & Hayes, R. L. (2002). Business-unit travel relationship between employee satisfaction, employee engangement, and businessoutcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, m.s. 268 - 279.
- Hayfaa Tlaiss & Saleema Kauser. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 2011. 26(1), m.s. 8-36.
- Horner, M.S. (1995). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. Dlm. Ednick, M., Tangi, S., & Hoffman, L.W. (Eds.), *Women and achievement: Social and motivational analyses*. John Wiley and Sons.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Dlm. Hunt. J.G..& Larson L.L., (Eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J, Woycke, J., & Fodor, E.M. (1989). Perceive Behavior and effectiveness of charismatic and non-charismatic U.S presidents. Dlm. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (Eds.), *Charismatic leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass
- House, R.J, Howell, J.M, Shamir, B, Smith, B.J, & Spangler, W.D (1991). *A 1991 theory of charismatic leadership*. Canada: Graduate School of Business Administration, University of Western Ontario, London.
- House, R.J., & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), ms. 81-108.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (6th ed.). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Hoy, A. W. & Hoy, W. K. (2009). *Instructional leadership: a research-based guide to learning in schools*. (3rd ed.). USA: Pearson Education, Inc.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan pendidikan: Teori dan amalan*. Kedah: Pure Honey Enterprise.

- Jorlah Binti Md Saad. (2009). Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasioanl dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Utara Malaysia.
- Julita Liwan. (2002). Peranan guru mata pelajaran dan masalah dalam pelaksanaan pengurusan kurikulum di sekolah. Kertas Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kalim Ullah Khan, Syed Umar Farooq, & Muahmmad Imran Ullah. (2010). The relationship between rewards and employee motivation in Commercial Banks Of Pakistan. *Research Journal Of International Studies*, 14, May 2010, m.s. 37-52.
- Khairil Annas Jusoh. (2004). *Evolusi kepimpinan 1: tinjauan teori-teori terpilih*. Kasturi Jingga Corporation Sdn. Bhd.
- Khatri N, & Felker A. (2004). Impact of transformational leadership on employee motivation, satisfaction, and performance in healthcare organizations. *Abstract Academy Health Meet*. Columbia: University of Missouri, Health Management and Informatics.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership style*. United Kingdom: Capstone Publishing.
- Koh, W.L., Steers, R.M, Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal Of Organizational Behavior*, July 1995, 16(4), m.s. 319-333.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, m.s. 607-610
- Lang, J.W.B & Fries, S. (2006). A revised 10-Item version of the Achievement Motives Scale. *European Journal of Psychological Assessment* 2006, 22(3), m.s. 216-224.
- Landsberg, M. (2003). *The tools of leadership: vision, inspiration, momentum*. United Kingdom: Profile Books Ltd.
- Landsberg .M. (2004). *The Tao of Motivation*. London: Profile Books LTD.
- Larsson, S. & Ronnmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), m.s.32-44.
- Leatherman, D. (1992). *Quality leadership through empowerment standard of leadership behavior*. Amherst: Human Resource Development Press.
- Leithwood, K., Geijsel, F., Slegers, P. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), m.s. 228-256.

- Lim Bee Lee. (1996). Leadership style and motivation goals of secondary school principals in Pulau Pinang. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.
- Locke, E. A. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Book.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi*. 48(e), Jun 2008, m.s.129–139.
- Lokman Mohd. Tahir & Robiah Sidin. (2008). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor: Satu analisis. *Jurnal Teknologi*, 48(e), Jun 2008, m.s. 85–97.
- Lussier, R.N & Achua, C.F. (2004). *Leadership : Theory, aplication, skill development*. (2nd ed). USA: South-Western.
- Luzzo, D. (1995). Gender differences in college students' career maturity and perceived barriers in career development. *Journal of Counseling and Development*, 73, m.s. 319-325.
- M. Nur Mustafa & Norasmah Othman. (2010). The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekan Baru Senior High Schools, Riau Province, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial Dan Kemanusiaan (Sosiohumanika)*, 3(2), m.s. 259-272.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. USA: Cambridge University Press.
- Mohd Isa Abu Bakar. (2000). Keberkesanan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi pekerja. Kertas Projek Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia
- Mohd. Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. (Ed.3). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd. Rofi Yusof. (2004). Gaya kepimpinan ketua pejabat dan hubungannya dengan motivasi staf bawahan: Kajian di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Negeri Terengganu, Kementerian Kewangan Malaysia. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Suhaimi Mohamed Ali, Sharifah Md Nor & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2008). Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Kertas kerja Seminar Nasional Bidang dan Kepimpinan Pendidikan ke-14. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 25-27 Jun 2008.
- Myers, A. & Hansen, C. (1997). *Experimental psychology*. (4th ed). California: Brooks.
- Neuman, W.L. (1991). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn And Bacon.

- Noor Akmar Jais. (2006). Ciri-ciri guru berkesan dan faktor motivasi dari persepsentadbir sekolah dan guru. Tesis Sarjana Pendidikan (M.Ed) Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, m.s. 53-69. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational behavior in education: instructional leadership and school reform*, (7th ed). Boston: Allyn & Becon
- Pei Yu Lin. (2007). The correlation between management and employee motivation in Sasol Polypropylene Business, South Africa. Tesis Sarjana Magister Commercii (Bussiness Management), University Of Pretoria.
- Polit, D.F., Beck, C.T. & Hungler, B.P. (2001). *Essentials of nursing research: Methods, appraisal, and utilization*, (6th Ed). Lippincott Williams & Wilkins.
- Portal Rasmi Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga, dan Masyarakat (2009)
- Rao, M.S. (2010). Are You A Charismatic Leader?. *Academic Leadership: The Online Journal*, 16 April 2010, 8(2), (atas talian) http://www.academicleadership.org/article/Are_You_A_Charismatic_Leader (25 Disember 2010).
- Reynolds, C.L. (2009). Transformational leadership and teacher motivation in Southwestern Arizona High Schools. Disertasi yang dibentangkan sebagai sebahagian dari keperluan ijazah kedoktoran Capella University pada Julai 2009.
- Riches, C. (1994). Motivation. Dlm. Bush, T. & West-Burnham, J. (Eds.), *The Principles of Educational Management*. Harlow: Longman.
- Rosidah Suhod. (2001). Hubungan stail/tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru: Satu tinjauan. Tesis Sarjana Pendidikan (M.Ed) Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), m.s. 30-35.
- Sagawa, S. & Jospin, D. (2009). *The charismatic organization*. John Wiley Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York : John Wiley & Sons
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), m.s. 577-594.

- Shung Jae Shin & Jing Zhou. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 2003, 46(6), m.s. 703–714.
- Sidek Mohd Noah. (2002). *Perkembangan kerjaya: Teori dan praktis*. Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Macmillan.
- Taher A. Razik & Swanson, A.D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership*. (2nd ed). NJ: Merrill/Prentice Hall
- Takala Tuomo. (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development And Learning In Organizations*, 20(4), m.s. 19-21
- Tamila Armania-Kepuladze. (2010). Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity? *Problems And Perspectives In Management*, 8(2), m.s 84-93.
- Tuckman, B. W. (1994). Comparing incentive motivation to metacognitive strategy in its effect on achievement. Kertas yang dibentangkan dalam mesyuarat tahunan American Educational Research Association Bulan April 1994. LA: New Orleans
- Yaacob Ismail. (1995). Hubungan di antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru sekolah-sekolah menengah di Jajahan Tumpat Kelantan Darul Naim. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. (3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed). New Jersey: Pearson-Prentice Hall
- Zeynep Aycan & Selda Fikret-Pasa. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30, ms. 129-44.